

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

# **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

## **Методичні рекомендації до виконання розрахункових робіт**

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як методичні рекомендації для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою: «Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: О. В. Гук

Електронне мережеве навчальне видання

Київ  
КПІ ім. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО  
2024

УДК 005.511(083.92)(072)

Укладач: *Гук Ольга Володимирівна*, канд. екон. наук, доц.

Рецензент: *Скоробогатова Н.Є.*, к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародної економіки

Відповідальний редактор: *Мохонько Г.А.*, к.е.н., доц.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(протокол № 6 від 28.03.2024р.)  
за поданням Вченої ради ФММ  
(протокол № 8 від 25.03.2024 р.)*

Бізнес-планування [Електронний ресурс]: методичні рекомендації до виконання розрахункових робіт для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою: «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: О.В. Гук. – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 50 с.

В методичних рекомендаціях до виконання розрахункових робіт викладено вимоги та порядок виконання розрахункової роботи, основні блоки бізнес-плану, наведено вимоги до оформлення, порядку захисту та оцінювання розрахункової роботи. Методичні рекомендації призначено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» і будуть корисними для менеджерів.

УДК 005.511(083.92)(072)

Реєстр. № НП 23/24-420 Обсяг 1,21 авт. арк.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
проспект Берестейський, 37, м. Київ, 03056  
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ .....	4
2. ВИМОГИ ТА ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ..	6
2.1. Вимоги до виконання розрахункової роботи.....	6
2.2. Порядок виконання розрахункової роботи .....	7
3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ .....	8
4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ .....	39
5. ПОРЯДОК ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ .....	43
6. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	44
Додаток А .....	47
Додаток Б.....	50

## 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

У сучасному динамічному та конкурентному середовищі успішне ведення бізнесу неможливе без чіткого планування і стратегії. Бізнес-план стає ключовим інструментом для будь-якого підприємства, що прагне до розвитку та процвітання. Дисципліна «Бізнес-планування» покликана дати студентам ґрунтовні знання та практичні навички, необхідні для розробки та реалізації ефективного бізнес-плану.

Дисципліна «Бізнес-планування» вивчає коло питань що стосуються формування основних блоків бізнес-плану, зокрема: створення резюме проекту, опису підприємства і галузі промисловості, детальна характеристика об'єкта бізнесу, аналізу ринку, плану маркетингу, плану виробництва, організаційного плану, фінансового плану та оцінки ризиків. Дисципліна «Бізнес-планування» ставить перед студентами завдання освоїти основні аспекти бізнес-плану, що є ключовим документом для управління та розвитку підприємства.

Метою написання розрахункової роботи є закріплення набутих в процесі вивчення курсу теоретичних знань та практичних навичок щодо розробки та редагування бізнес-плану.

Розрахункова робота дає можливість студентам: закріпити теоретичні знання на практиці, розробити бізнес-план для реального виду бізнесу чи підприємства, вдосконалити свої навички аналітики та планування.

Методичні рекомендації включають наступні блоки: титульний лист, резюме проекту, опис діяльності підприємства, аналіз середовища проекту, характеристика об'єкта бізнесу та дослідження ринку, план маркетингу та виробництва, організаційний та фінансовий план, оцінка ризиків.

Студентам потрібно розуміти, що структура і обсяг бізнес-плану відрізняється залежно від специфіки діяльності підприємства, мети та

цілей складання бізнес-плану, розмірів та організаційно-правової форми.

Структура бізнес-плану також може бути різною і кількість розділів можуть змінюватися з огляду на різні види бізнесу, закладені цілі та основну мету бізнес-плану.

В розрахунковій роботі має бути сформований бізнес-план реально діючого підприємства. Зазначена тематика і блоки бізнес-плану в методичних рекомендаціях є орієнтовними і можуть корелюватися студентами залежно від специфіки діяльності підприємства та основної ідеї бізнес-плану. Наприклад, студент може придумати власну тему бізнес-плану, але узгодити її з викладачем.

## 2. ВИМОГИ ТА ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ

### 2.1. Вимоги до виконання розрахункової роботи:

1) Завдання розрахункової роботи. Студенти обирають реально діюче підприємство по якому будуть складати бізнес-план.

2) Основна частина. Містить блоки бізнес-плану:

- Титульний лист;
- Зміст бізнес-плану;
- Резюме проєкту;
- Опис підприємства;
- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- Характеристика об'єкта бізнесу;
- Дослідження ринку;
- Маркетинговий план;
- Виробничий план;
- Організаційний план;
- Фінансовий план;
- Оцінка ризиків;
- Додатки.

Блоки бізнес-плану можуть бути змінені, доповнені, залежно від специфіки діяльності, мети ті цілей бізнес-плану.

3) Висновки. Висновки повинні включати короткий опис результатів проведеного дослідження щодо розробки бізнес-плану, містити стислий виклад зроблених оцінок, проведеного аналізу відповідно до завдань розрахункової роботи.

4) Список використаних джерел. Містить необхідні літературні і електронні джерела, включаючи сайти досліджуваного підприємства, статистичні дані, що дозволяють описати сформований бізнес-план.

5) Додатки. В додатках вказано орієнтовний перелік тем бізнес-плану.

## 2.2. Порядок виконання розрахункової роботи

Порядок виконання розрахункової роботи передбачає наступні етапи:

- 1) вибір підприємства для якого буде написано бізнес-план;
- 2) вибір теми бізнес-плану;
- 3) пошук і вивчення необхідної літератури;
- 4) аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
- 5) написання основних блоків бізнес-плану;
- 6) написання висновків згідно виконаних розрахунків;
- 7) оформлення розрахункової роботи;
- 8) захист розрахункової роботи.

Вибір теми бізнес-плану відбувається студентом самостійно відповідно до сфери діяльності підприємства, яке він обрав для дослідження і написання розрахункової роботи. Орієнтовні теми бізнес-плану знаходяться в Додатку А.

Пошук і вивчення необхідної літератури пов'язаний із використанням каталогів відділів наукової та науково-технічної інформації бібліотеки КПІ ім. Ігоря Сікорського, використанням Інтернет джерел, періодичних видань тощо.

Відповідно до обраної теми студент формує відповідні блоки бізнес-плану та здійснює відповідні розрахунки.

В результаті проведеного дослідження та практичного його втілення у вигляді бізнес-плану, необхідно провести загальний аналіз отриманих результатів і подати його у вигляді висновків.

Розрахункова робота оформляється відповідно до вимог, наведених в розділі 4.

Захист розрахункової роботи як кінцевий етап виконання розрахункової роботи завершується отриманням студентом оцінки за її написання. Більш детально процес та умови захисту наведено в розділі 5.

### 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

#### 1. Титульний лист

Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану. В ньому можуть бути розділи, в яких розкриваються основна ідея і цілі бізнесу, характеризується специфіка продуктів підприємства, дається оцінка ринку та встановлюється стратегія поведінки на певних ринкових сегментах, визначається організаційна та виробнича структура, формується фінансовий план, включаючи способи фінансування та пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства. Крім структури, бізнес-плани можуть суттєво відрізнятися своїм обсягом. Відсутність єдиного стандарту розробки бізнес-планів пояснюється різними видами бізнесу, і різними цілями їх створення.

Як правило, бізнес-план починається з титульного аркуша в якому вказано всі реквізити запропонованого проекту:

- 1) назва проекту, яка відображає основну мету бізнес-плану;
- 2) основні реквізити проекту: де, коли і ким сформовано бізнес-план, зокрема: дата складання; назва, адреса та номер телефону компанії або контактної особи чи особи яка підготувала бізнес-план;
- 3) основне призначення бізнес-плану та користувачі: для чого використовується бізнес-план (наприклад, для розширення ринку чи залучення інвестицій), хто є користувачем (партнери, інвестори, керівництво компанії і т.п.).

Тобто перша сторінка бізнес-плану містить ключову інформацію про проект, його авторів та основне призначення.

Якщо проект конфіденційний, то на титульній сторінці можна це зазначити (наприклад, «Зміст бізнес-плану не підлягає розголошенню третім сторонам»).

## 2. Зміст бізнес-плану

Зміст бізнес-плану включає наступні складові:

- 1) стислий опис бізнесу (історія компанії, основна ідея, цілі проекту;
- 2) особливості викладених пропозицій у бізнес-плані та їх конкурентні переваги перед іншими компаніями;
- 3) програма досягнення поставлених цілей в проекті;
- 4) професійно-кваліфікаційний склад;
- 5) прогнозовані значення наступних показників: попит на продукцію, обсяги реалізованої продукції, прибуток, рентабельність, капітальні вкладення по проекту, потреби в фінансуванні і т.п.

Розглянемо приклад таблиці прогнозних значень (табл. 1).

Таблиця 1 – Прогноз основних показників діяльності підприємства

Показник	0-й рік	1-й рік	...	Останній рік
Програма випуску, од.				
Обсяг товарної продукції, тис. грн.				
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.				
Чисельність працівників підприємства (осіб), у тому числі:				
– адміністративно-управлінський персонал				
– промислово-виробничий персонал				
Фонд заробітної плати всього персоналу, (тис. грн.)				
у тому числі:				
– адміністративно-управлінський персонал				
– промислово-виробничий персонал				
Собівартість од. виробу, тис. грн.				
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.				
Витрати на виробництво продукції, тис. грн.				
Валовий прибуток, тис. грн.				
Податок на прибуток, тис. грн.				
Чистий прибуток, тис. грн.				
Рентабельність продукції, %				
Термін окупності, років				
Ефективність (згідно методу оцінки)				

Розмір капітальних вкладень та потребу в інвестиціях можна відобразити у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2 – Потреба в інвестиціях

Статті витрат	1 рік				...				Останній рік		
	Разом	по кварталам				Разом	по кварталам				Разом
		I	II	III	IV		I	II	III	IV	
1. Капітальні вкладення по проекту											
2. Капітальні вкладення в об'єкти збуту											
3. Придбання оборотних коштів											
4. Додаткові інвестиції											
5. Разом обсяг інвестицій											

*Приклад розрахунку прогнозних показників (табл. 3).*

Таблиця 3 – Прогноз попиту та обсяг продаж

Рік	Продажі (шт.)	Обсяг, дол США	Чисельність працівників
1	1 000	500 000	20
2	3 000	1 500 000	30
3	6 000	3 000 000	40

### 3. Резюме проєкту

Часто коротке резюме пишеться на самому початку і включає перелік основних питань:

- Виробництвом реалізацією якого товару займається підприємство?
- Хто Ваш покупець?
- Який буде обсяг продажу через рік?
- Якою є сума всіх витрат на реалізацію проєкту?
- Які інвестиції потрібні?
- Які є джерела фінансування проєкту?
- Основні показники проєкту: загальний прибуток, рентабельність, розмір необхідних інвестицій і т.п.

Резюме має бути коротким, приблизно 2 сторінки і має бути цікавим для інвестору, щоб він прийняв позитивне рішення про інвестування.

#### *Приклад створення резюме бізнес-плану*

**Назва компанії:** InnovateTech.

**Ідея:** Створити передовий екологічний технологічний продукт, який допоможе підвищити ефективність використання відновлювальних джерел енергії у побутових господарствах.

**Ціль:** Забезпечити широке впровадження екологічно чистих технологій у домогосподарствах та сприяти зменшенню використання нестійких енергетичних ресурсів.

**Суть проєкту:** Розробка та виробництво інноваційного сонячного колектора, який може акумулювати енергію для використання у побутових потребах. Колектор включає унікальні технології збору, зберігання та використання сонячної енергії.

#### **Особливості пропозиції та конкурентні переваги:**

- висока ефективність збору сонячної енергії навіть за умов невеликої інтенсивності сонячного випромінювання;
- інтегрована система зберігання енергії для використання вночі або в хмурий день;

- компактний та естетичний дизайн, що підходить для будь-якого об'єкту.

**Програма досягнення поставлених цілей:**

- розробка прототипу сонячного колектора та його тестування;
- отримання сертифікацій та дозволів для використання в різних регіонах;
- введення продукту на ринок та партнерство з дистриб'юторами;
- запуск масштабних маркетингових кампаній та навчальних програм щодо сталого споживання енергії.

**Виконавці:**

- Джон Сміт - засновник і головний технічний директор з більше ніж 10 роками досвіду у сфері відновлювальної енергетики;
- Емілі Вільямс – виконавчий директор з багаторічним досвідом у менеджменті та маркетингу.

**Персонал:** команда інженерів, дизайнерів, маркетологів та менеджерів по продажам.

**Ринок:** світовий ринок відновлювальної енергії, зокрема побутових сонячних систем. Зростаючий інтерес до екологічно чистих технологій.

**Маркетинг і Продажі:**

- співпраця зі спеціалізованими магазинами та онлайн-платформами для продажу;
- залучення впливових осіб та екологічних організацій до підтримки продукту;
- розробка освітніх програм для споживачів щодо використання сонячної енергії.

**Ресурси:**

- модернізовані виробничі приміщення із зручною локацією;
- інвестиції для проведення досліджень та виробництва.

**Потреби у фінансуванні:** протягом перших 3 років потрібно 2 млн. дол. США для досліджень, виробництва та маркетингових заходів.

#### 4. Опис підприємства

В даному розділі доцільно описати наступні блоки:

- 1) загальна характеристика підприємства (повне найменування, юридична адреса, КВЕДи, види діяльності, форма власності);
- 2) історія виникнення підприємства;
- 3) організаційна структура підприємства;
- 4) характеристика менеджерів, основних учасників проекту;
- 5) опис галузі, представником якої є досліджуване підприємство.

Загальну характеристику підприємства можна оформити у вигляді таблиці (табл. 4).

Таблиця 4 – Загальна характеристика ТОВ «XXX»

<b>Зміст відомостей</b>	<b>Інформація щодо конкретного підприємства</b>
Повне найменування юридичної особи	
Скорочена назва юридичної особи	
Поштова та юридична адреси підприємства	
Види діяльності за КВЕД	
Форма власності	
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	
Орган державного управління за КОДУ (підпорядкованість)	
Юридична адреса	
Код за ЄДРПОУ	
Міжміський код та телефон, факс	
Генеральний директор	
Розмір статутного капіталу	

Блоки в табл. 4 можуть змінюватися у разі відсутності деяких складових, а у разі потреби можуть бути доповнені новими блоками.

Коротка історія заснування компанії може включати: історію заснування, засновників, органи управління, основну спеціалізацію, місію, ціннісні орієнтири, розширення діяльності, розвиток компанії і т.п.

## 5. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу

Формування зовнішнього середовища є важливим кроком при складанні бізнес-плану, оскільки воно дозволяє більш детально зрозуміти контекст, в якому діятиме підприємство.

Зовнішнє середовище включає в себе різні фактори, які впливають на бізнес, включаючи тенденції на ринку, конкуренцію, ринок, законодавство, загрози та можливості і інше. Аналіз зовнішнього середовища підприємства може включати:

1) ідентифікацію чинників, які можуть впливати на бізнес (соціальні, економічні, фінансові, технологічні, екологічні та правові аспекти);

2) аналіз ринку і конкуренції (розмір ринку, вибір сегмента, основні конкуренти, сильні та вразливі сторони конкурентів, частка ринку, яку займає підприємство);

3) тенденції на ринку та технологічні зміни (аналіз технологічних тенденцій, оцінка ринкових тенденцій);

4) аналіз політичних та правових факторів, враховуючи політичну нестабільність, особливості правової та податкової політики;

5) аналіз соціокультурного середовища (вподобання та звички споживачів, стиль життя та особистий «портрет» споживача);

6) екологічний аналіз (визначення екологічних стандартів та вимог галузі);

7) аналіз загроз та можливостей (оцінка ймовірних загроз та можливостей (вплив конкурентів, воєнні і технологічні ризики і т.п.).

Формування зовнішнього середовища допомагає побачити більший контекст, в якому підприємець планує розвивати свій бізнес і розробити стратегію, яка краще враховує потенційні ризики та можливості.

Оцінка всіх факторів зовнішнього середовища допомагає підготувати

бізнес до різноманітних сценаріїв, а підприємець може прийняти більш обґрунтовані рішення розробляючи бізнес-план.

В цьому розділі також можна провести PESTEL-аналіз (іноді також називається PEST аналізом) – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає визначити важливі фактори зовнішнього середовища, що можуть впливати на бізнес-план, стратегію або прийняття рішень. Аналіз PESTEL включає наступні основні категорії факторів:

1) політичний аналіз (законодавство і регулювання, політична стабільність та ризики, міжнародні відносини);

2) економічний аналіз (валютний курс та інфляція, аналіз ринку, стан фінансового ринку);

3) соціальний аналіз (демографія, соціальні тенденції, культурні особливості);

4) технологічний аналіз (рівень технологій, інновації та дослідження, патенти та інтелектуальна власність);

5) екологічний аналіз (екологічні законодавчі обмеження, соціальна відповідальність бізнесу);

б) правовий аналіз (вплив законодавства та правових норм на діяльність підприємства).

PEST-аналіз здійснюється за такими етапами:

– вибір макроекономічних факторів, що здійснюють значний вплив на підприємство;

– присвоєння кожному фактору ваги від 1 (найважливіший фактор, серйозні наслідки) до 0 (незначний фактор);

– оцінка ступеня впливу кожного фактору на стратегію підприємства за п'ятибальною шкалою (чим вище оцінка, тим більший вплив);

– розрахунок зважених оцінок шляхом множення ваги фактору на оцінку його впливу і таким чином вкінці складається зважена оцінка для підприємства.

Формування внутрішнього середовища передбачає оцінку внутрішніх факторів та ресурсів, які впливають на бізнес-процеси та стратегію компанії, зокрема:

1) оцінка організаційної структури підприємства (функціональні підрозділи комунікаційні зв'язки);

2) людські ресурси (професійно-кваліфікаційний склад команди проєкту, виявлення переваг та проблем у формуванні персоналу);

3) операційні процеси (виробництво, продажі, маркетинг, постачання, логістика, обслуговування клієнтів);

4) маркетинг (аналіз маркетингової стратегії та продаж, дослідження цільових споживачів, сегментування ринку, збутова політика, конкурентна політика);

5) технології та інновації (оцінка технологій, виявлення можливостей впровадження нових технологій);

6) активи компанії та інтелектуальні ресурси (патенти, сертифікати, товарні знаки, наявність нерухомості та обладнання у компанії);

7) аналіз стратегії компанії (цілі, стратегії розвитку, конкурентні переваги);

8) обмеження та ризики (опис ймовірних обмежень та ризиків, з якими стикається підприємство в процесі розробки бізнес-плану та формування стратегії щодо мінімізації ризиків або усунення негативних наслідків їхнього впливу на підприємство);

9) оцінка корпоративної культури компанії (цінностей, підходів до управління).

Після аналізу внутрішніх факторів бізнес-план може бути скорегований в контексті обмежень та можливостей компанії та розробленої стратегії розвитку проєкту.

Приклад опису факторів внутрішнього середовища можна подати у вигляді таблиці 5.

Таблиця 5 – Фактори внутрішнього середовища

Фактори внутрішнього середовища	Складові елементи
Кадровий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– взаємодія менеджерів з працівниками;</li> <li>– пошук, прийняття, навчання та просування кадрів;</li> <li>– оцінка результатів роботи та стимулювання;</li> <li>– корпоративна культура;</li> <li>– створення та підтримка взаємозв'язків між працівниками тощо</li> </ul>
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікаційні процеси всередині організації;</li> <li>– організаційні структури;</li> <li>– норми, правила і процедури;</li> <li>– розподіл прав, обов'язків і відповідальності;</li> <li>– ієрархія підпорядкування</li> <li>– автоматизація та діджиталізація процесів;</li> <li>– тощо.</li> </ul>
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сертифікація та стандарти якості;</li> <li>– продуктивність та контроль якості</li> <li>– виготовлення продукції;</li> <li>– інфраструктура та технологічне обладнання;</li> <li>– здійснення НДР тощо.</li> </ul>
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– частка ринку та конкурентоспроможність підприємства;</li> <li>– продуктова стратегія, стратегія ціноутворення підприємства;</li> <li>– стратегія просування виробничих продуктів на ринку підприємства;</li> <li>– обслуговування споживачів до та після продажу виробничих продуктів;</li> <li>– вибір ринків збуту та систем розподілу</li> <li>– масштабування CRM та системи ринкової аналітики тощо.</li> </ul>
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ліквідність та прибутковість;</li> <li>– фінансова стійкість, стабільність;</li> <li>– інвестиційні можливості тощо.</li> </ul>
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічність;</li> <li>– конкурентоспроможність;</li> <li>– нововведення.</li> </ul>

**Метод SWOT-аналізу.** Під час зміни макроекономічного середовища перед підприємством відкриваються нові перспективи або

загрози. Тому в процесі формування бізнес-плану доцільно проаналізувати усі можливості та загрози. Оцінка можливостей та загроз повинна проводитись в межах прийняття стратегії оптимізації можливого впливу макроекономічних факторів на діяльність підприємства.

SWOT – це аббревіатура чотирьох англійських слів: S (Strengths) – сильні сторони, W (Weaknesses) – слабкі сторони, O (Opportunities) – можливості, T (Threats) – загрози (приклад формування SWOT-аналізу наведено в таблиці 6).

Таблиця 6 – SWOT-аналіз

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>

Щоб провести SWOT-аналіз, потрібно заповнити таблицю 6, яка складається з 4-х частин.

Аналіз проводиться у два етапи. Спочатку заповнюється частина таблиці з назвою «Можливості», потім – «Загрози». На другому етапі перш за все треба заповнити частину «Сильні сторони», потім – «Слабкі сторони».

## **6. Характеристика об'єкта бізнесу**

Характеристика об'єкта бізнесу передбачає:

- 1) визначення продукту або послуги, яку запропоновано в бізнес-плані;
- 2) опис технологій необхідних для виробництва продукції чи надання послуги;
- 3) виокремлення переваг продукту для потенційних клієнтів.

Продукт, який запропоновано в бізнес-плані доцільно розглянути в контексті: рівня якості, набору властивостей, технічних характеристик, упаковки, маркування, можливих додаткових послуг, післяпродажного обслуговування, гарантійного забезпечення, доставки клієнтам і т.п.

Такий детальний опис потрібно здійснити для забезпечення стійкої конкурентної позиції компанії. Забезпечення конкурентоспроможності продукту можна оцінити з точки зору трьох конкурентних переваг:

- 1) диференціація (висока якість продукту, нестандартні властивості, що можуть зацікавити споживача);
- 2) більш низькі витрати (зменшення собівартості, виробництво та реалізація продукту при найменших витратах, зменшення витрат порівняно з конкурентами);
- 3) фокусування (фокус на певному сегменті ринку, на певному споживачеві, асортименті продукції, ринку).

Тобто, даний блок бізнес-плану передбачає детальний аналіз властивостей продукту (послуги) включаючи унікальні переваги та потенціал, опис основних рис проекту, аналіз ринку для запобігання появі можливих ризиків. Даний аналіз властивостей продукту можна відобразити за допомогою таблиці 7.

Таблиця 7 – Аналіз властивостей продукції / послуг

Переваги продукту		Слабкі сторони продукту	
Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1. Екологічність			
2. Потенціал до зниження витрат			
3. Проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів для компанії			
4. ....			

На основі таблиці 7 створюється унікальна торгова пропозиція, яка буде використовуватися для маркетингової стратегії та просування продукту на ринок.

## 7. Дослідження ринку

Аналіз ринку передбачає як кількісні характеристики (розмір, динаміка ринку, темпи росту і структуру) так якісні характеристики (поведінка конкурентів, законодавчі аспекти і технології).

Дослідження ринку передбачає:

- 1) оцінку ринків збуту (сегментацію ринку, охоплення сегментів ринку, вибір найбільш привабливих сегментів ринку, оцінка потенційної ємності сегмента ринку, оцінка потенційної суми продажів, оцінка реального обсягу продажів);

- 2) аналіз конкурентів (фактори конкурентоспроможності, розрахунок конкурентоспроможності, висновок про конкурентні переваги);
- 3) вибір ринкової стратегії підприємства (недиференційований, диференційований, концентрований маркетинг).

В процесі аналізу конкурентів доцільно вияснити наступні фактори:

- 1) основні гравці на ринку (аналіз Statista та розгляд інтерв'ю з ключовими гравцями ринку, аналіз звітності компаній-конкурентів);
- 2) частка ринку, яку займають конкуренти;
- 3) бізнес-моделі конкурентів (наприклад, бізнес-модель підписки, рекламна бізнес-модель чи Premium) і чи змінювали вони бізнес-моделі в процесі власного життєвого циклу;
- 4) конкурентна політика зі споживачами;
- 5) конкурентні переваги окремих гравців на ринку та основних конкурентів;
- 6) фактори успішності конкурентів, розгляд конкретних прикладів успішних історій конкурентів.

Сегментування ринку може здійснюватися за наступними принципами: психографічним, поведінковим, географічним, демографічним, гендерним, віковим.

Для виокремлення власної аудиторії важливо зрозуміти:

- частку користувачів вашого цільового сегменту;
- специфіка (особливості) цільової аудиторії);
- технології, що використовують конкуренти;
- основні лідери на ринку.

Для дослідження факторів конкурентоспроможності та основних конкурентів підприємства необхідно занести всі параметри порівняння в табл. 8 (в порядку спадання значущості) і розрахувати її кількісні параметри (табл. 9).

Таблиця 8 – Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Ринок А			Ринок Б				
	Досліджуване підприємство	Конкуренти			Досліджуване підприємство	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3
Якість								
Кількість								
Унікальність								
Асортимент								
Сервіс								
Надійність								
Реклама								
Імідж								

Таблиця 9 – Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності $i$	Вагомість параметра	База		Конкуренти					
				№ 1		№ 2		№ 3	
	$A_i$	$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$	$P_i$	$A_i P_i$
1. Якість	0,25	1	0,25	0,8	0,2	0,6	0,15	0,4	0,1
2. Ціна									
3. Місцезнаходження									
4. Асортимент									
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		$\sum$	$\sum$		$\sum$		$\sum$	

де  $A_i$  – вагомість параметра;

$P_i$  – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$  – показники конкурентоспроможності.

Висновок про конкурентні переваги здійснюється за наступною шкалою:

- переваги над конкурентами вище лише на 30% – низька конкурентоспроможність;
- 30-50% – відносно стійке положення на ринку;
- 50-70% – успішна конкуренція на ринку;
- понад 70% – контроль над ринком даної продукції (послуги).

## **8. Маркетинговий план**

Завдання маркетингового плану визначають конкретні цілі і кроки які підприємство повинно виконати для досягнення своїх маркетингових цілей.

В маркетинговий план можна включити:

- 1) розробку продукту або послуги;
- 2) визначення цільової аудиторії;
- 3) розробку стратегії ціноутворення;
- 4) розробку стратегії маркетингу;
- 5) створення маркетингової комунікації;
- 6) вибір каналів розповсюдження;
- 7) визначення метрик успіху;
- 8) рекламу;
- 9) методи стимулювання продажу;
- 10) післяпродажне обслуговування;
- 11) планування ресурсів;

12) визначення термінів і відповідальності;

13) моніторинг та контроль.

Для маркетингового планування доцільно застосовувати метрики – конкретні вимірювальні показники, які дають інформацію про певну характеристику проекту, а також допомагають виміряти ефективність маркетингових ініціатив та оцінити, наскільки близько підприємство досягає поставлених цілей.

### **Метрики, які можна аналізувати:**

**1) Open rate (OR)** – базова метрика в email-маркетингу, яка показує, наскільки розсилки цікаві користувачам, а також – наскільки вдалою виявилася тема листа.

**Open rate (OR)** = (кількість відкритих листів / кількість надісланих листів) x 100%

**2) Click to open rate (CTOR)** – метрика в email-маркетингу, яка допоможе оцінити релевантність контенту в листах.

**Click to open rate (CTOR)** = (кількість кліків / кількість відкриттів) x 100%

**3) Click-through rste (CTR)** – метрика в email-маркетингу, яка показує «клікабельність» тобто наскільки ефективно працює розсилка компанії.

**Click-through rste (CTR)** = (кількість кліків / кількість доставлених листів) x 100%

**4) Bounce rate** (показник відмов) – відсоток користувачів, які не отримали розсилку, бо поштові сервери її повернули.

**Якщо значення Bounce rate** підвищене, поштові провайдери вирішують, що відправник розсилає спам, або блокують його розсилки.

**5) unsubscribe rate (метрика відписок)** – показує скільки людей відписалися від розсилки.

**6) spam complaints (скарги на спам)** – відстежує, коли користувачі позначають розсилку як спам.

### Типи маркетингової стратегії на ринку:

*Конверсійний маркетинг*, пов'язаний з наявністю негативного попиту. Основним завданням при цьому є розробка такого маркетингового плану, який би сприяв зародженню попиту на відповідні товари (послуги).

*Стимулюючий маркетинг*, пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужість або незацікавленість покупців. Маркетинговий план повинен визначити причини байдужності та розробити шляхи її подолання.

*Розвиваючий маркетинг*, пов'язаний з формуванням попиту на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Основне завдання маркетингу – перетворити потенційний попит у реальний.

*Підтримуючий маркетинг* – використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. Необхідно проводити зважену політику цін, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу тощо.

*Демаркетинг* – застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозицією. Щоб у споживачів не створилося негативного уявлення про можливості фірми задовольнити запити покупців, проводиться підвищення цін, згортання рекламної діяльності тощо. Одночасно вживаються заходи щодо збільшення випуску продукції, що користується надмірно високим попитом.

*Протидіючий маркетинг* – використовується для зниження попиту, який з точки зору суспільства розцінюється як ірраціональний (на спиртні напої, тютюнові вироби тощо).

В цьому розділі також варто вказати стратегію рекламної компанії: тип реклами, який буде застосовано і розрахунок витрат на засоби поширення реклами (реклама, просування продукції на ринку, організація системи збуту).

Завдання маркетингового плану допомагають ретельно розглянути

всі аспекти маркетингової діяльності і забезпечити систематичне виконання стратегії, сприяючи досягненню маркетингових цілей і забезпеченню успіху підприємства на ринку.

Тобто, план маркетингу включає в себе наступні етапи:

1) опис того, що компанія збирається робити на ринку, які потреби клієнтів і те як саме продукт задовольняє ці потреби;

2) цінова стратегія, стратегія просування, тобто як підприємство буде продавати свій товар (через соцмережі, оптові торговельні організації, через посередників, як визначатиме ціну на свій товар і який рівень рентабельності; як організовуватиме рекламу і скільки коштів витратиме на це; які методи стимулювання продажу та шляхи досягнення зростання продажу; організація післяпродажного обслуговування клієнтів).

## **9. Виробничий план**

**План виробництва** – це один з декількох розділів бізнес – плану, який описує виробничий процес. Готують його підприємці, які бажають в майбутньому виробляти той чи інший продукт або надавати послуги. Залежно від обраного напрямку бізнесу в плані виробництва коротко описується технологічний процес виготовлення продукції.

План виробництва повинен мати відомості про:

1) місцезнаходження підприємства, транспортні можливості, відстані до провідних постачальників і основних споживачів;

2) необхідне устаткування із зазначенням його виробничих та експлуатаційних параметрів, а також вартості;

3) необхідні виробничі потужності і необхідні приміщення, що слід співвідносити з діючими нормами охорони праці та техніки безпеки;

4) постачальники ресурсів та їх партнерство з підприємством;

5) робочі кадри, маючи на увазі вимоги до кваліфікації, кількості за категоріями персоналу;

6) система контролю якості;

7) рішення щодо того, купувати на стороні або виробляти (окремі елементи продукції);

8) утилізація відходів і витрати на охорону навколишнього середовища у разі потреби.

План продажів можна представити у вигляді таблиці 10.

Таблиця 10 – План продажів

Назва продукції	1 рік (помісячно)									2 рік	3 рік
	1	2	...						12		
<b>Очікуваний об'єм продажів, шт.</b> У тому числі:											
Продукт А											
Продукт В											
<b>Ціна продажів, грн.</b>											
Продукт А											
Продукт В											
<b>Виручка від продажів, грн.</b> У тому числі:											
Продукт А											
Продукт В											

Для виконання виробничої програми можна сформувавши таблицю 11.

Таблиця 11 – Розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми

Назва показників	Назва продукції (умовно)			Всього
	А	Б	В	
1	3	3	4	5
1. Програма виробництва в натуральному вираженні				
2. Верстатомісткість одиниці виробу за відповідними групами основного обладнання, станкогодинах.				
3. Річний ефективний фонд часу роботи одиниці основного устаткування, станкогодинах.				
4. Верстатомісткість виробничої програми за групами устаткування, станкогодинах.				
5. Потреба в основному обладнанні для виконання виробничої програми, шт.				

Щоб визначити, чи зможе підприємство випускати продукцію в повному обсязі на розрахованому раніше обладнанні, необхідно розрахувати виробничу потужність, виходячи зі встановленого ефективного фонду часу роботи обладнання за формулою:

$$M = \frac{\Phi_{ef.пл.} * n}{T_p},$$

де  $M$  – виробничу потужність обладнання верстатного типу, в одиницях, прийнятих у виробничій програмі.

$\Phi_{ef.пл.}$  – плановий ефективний фонд часу роботи одного верстата, год.;

$n$  – кількість одиниць обладнання в даній групі, шт.;

$T_p$  – технічна розрахункова норма часу (трудомісткість) виготовлення виробів (виконання деталей-операції), верстато-годин.

$$\Phi_{\text{эф.}} = \Phi_{\text{реж.}} \left(1 - \frac{a}{100}\right),$$

де  $a$  – відсоток втрат робочого часу на проведення планового ремонту обладнання (від 2% до 12 %), %;

$\Phi_{\text{реж.}}$  – режимний (номінальний) фонд часу, год;

$$\Phi_{\text{реж.}} = S((D_k - D_v - D_n) * P_c) - t_{\text{пр}},$$

де  $S$  – кількість сили;

$D_k$  – календарний фонд часу, дн;

$D_v$  – кількість вихідних днів у році, дн;

$D_n$  – кількість святкових днів у році, дн;

$P_c$  – тривалість зміни, год.;

$t_{\text{пр}}$  – кількість неробочих годин у передсвяткові дні за рік, год;

Виробничу потужність можна визначити і через продуктивність обладнання за формулою:

$$M = \Phi_{\text{эф.пл.}} * n * B,$$

де  $B$  – норма виробітку на один верстат в годину., тобто продуктивність обладнання.

Потім можна розрахувати витрати на виробництво і реалізацію продукції, а також встановити ціну на продукцію (табл. 12).

Таблиця 12 – Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статей витрати і елементів ціни	Період (рік, квартал, місяць)					
	0	1	2	...	N	
	Витрати у розрахунку на		4	5	6	7
одиночку прод., грн.	на програм у, грн.					
1	2	3	4	5	6	7
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:						
1.1. Сировина і основні матеріали						
1.2. Допоміжні матеріали						
1.3. Покупні та комплектуючі вироби						
1.4. Паливо для технологічних цілей						
1.5. Енергія для технологічних цілей						
1.6. Транспортно - заготівельні витрати (ТЗР – у % от п. 1.1.).						
1.7. Зворотні відходи (віднімаються)						
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:						
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників						
2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (у % от п. 2.1.)						
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.)						
4. Інші змінні витрати						
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4)						
6. Загальновиробничі витрати (ОПР – у % від п.2.1.)						
7. Загальногосподарські витрати (ОХР – у % від п. 2.1.)						
8. Інші виробничі витрати						
9. Разом виробнича собівартість						
10. Комерційні витрати (у % от п. 9).						
11. Разом постійні витрати * (Σ п.6 + п.7 + п.8 + п.10)						
12. Разом повна собівартість (п.5 + п.11)						
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення): – для мінімального рівня ціни – 7%. – для максимального рівня ціни – 14%						
14. Оптова ціна: – при 7% – при 14%						
15. ПДВ (20%): – при 7% – при 14%						
16. Відпускна ціна підприємства: – при 7% – при 14%						

\* Постійні витрати включають витрати на:

- оренду приміщення;
- зарплату адміністративно-управлінського персоналу з нарахуваннями;
- амортизацію;
- комунальні витрати;
- маркетингові дослідження;
- рекламу;
- погашення банківського кредиту;
- страхування;
- адміністративні та інші витрати.

*Примітка.*

**7%** - постачання на території України і ввезення в Україну:

- лікарських засобів, дозволених до виробництва і застосування в Україні та внесених до Держреєстру лікарських засобів і медичних виробів (далі Держреєстр);
- товарів медичного призначення, які внесені до Держреєстру або відповідають вимогам технічних регламентів;
- постачання послуг з показу (проведення) театральних, оперних, балетних, музичних, концертних, хореографічних, лялькових, циркових, звукових, світлових та інших вистав, постановок, виступів професійних художніх колективів, артистичних груп, акторів та артистів (виконавців) кінематографічних прем'єр, культурно-мистецьких заходів;
- постачання послуг з показу оригіналів музичних творів, демонстрації виставкових проектів, проведення екскурсій для груп та окремих відвідувачів у музеях, зоопарках і заповідниках, відвідування їх територій і об'єктів відвідувачами;
- постачання послуг з розповсюдження, демонстрації, публічного сповіщення і публічного показу фільмів, адаптованих відповідно до законодавства в україномовних версіях для осіб з порушеннями зору та осіб з порушеннями слуху;
- постачання послуг з тимчасового розміщення (проживання), що надаються готелями і подібними засобами тимчасового розміщення (клас 55.10 група 55 КВЕД ДК 009:2010).

**14%** - постачання на митній території України і ввезення в Україну сільськогосподарської продукції, яка класифікується за такими кодами згідно з УКТЗЕД: 1001, 1003, 1005, 1201, 1205, 1206.

**20%** (загальна ставка) – усі операції, які не обкладаються ПДВ за ставками 0%, 7%, 14%.

Особливою частиною розділу «Виробничий план» є календарний план, який включає: час очікуваного фінансування; щоденник по днях всіх маркетингових дій; виробничу програму і графік поставок.

Тобто, план виробництва включає капітальні та виробничі витрати на плановий обсяг збуту, прямі (зміні) і загальні (постійні витрати на виробництво продукції, кошторис поточних витрат на виробництво, витрати на поточний ремонт, розрахунок поточних витрат на виробництво продукції, витрати на сировину і матеріали, комплектуючі, електроенергію).

Короткий план виробництва може включати: технологію виробництва, виробничу програму, матеріально-технічну базу, постачальників сировини і матеріалів, розрахунок витрат виробництва і собівартості продукції.

## **10. Організаційний план**

Організаційний план починається з того, що виробляє підприємство і які ресурси для цього необхідні. У рамках будь-якої діяльності з виробництва або надання послуг значну роль відіграє те, як окремі складові (елементи або компоненти) процесу або операційного циклу розподілені: у часі; у просторі; за своєю продуктивною силою.

Організаційний план може включати наступні організаційні питання:

- з ким відкриваєте бізнес?
- Як буде організована робота персоналу?
- Організаційна схема підприємства, напрями підпорядкування, контролю, оплата праці та стимулювання оплати праці.

Розділ організаційного плану повинен включати аналіз організаційної структури, роботу відділів та їх функції, керівників та працівників відділу.

Далі потрібно описати всіх учасників проекту, роботу яку вони виконують, форму залучення, рівень кваліфікації, режим роботи і заробітну плату, можна це зробити у вигляді таблиці.

*Наприклад.* Менеджер з реалізації виконує організацію та контроль реалізації нової продукції, взаємодія з клієнтами, виробництвом та логістикою. Форма залучення: повний робочий день; рівень кваліфікації: вища освіта в галузі маркетингу, досвід роботи в сфері реалізації 7 років, режим роботи: повний робочий день; заробітна плата: 30 000 грн.

Також важливо розрахувати витрати по оплаті праці всіх учасників проекту: посада, ставка (місячна, погодинна), кількість учасників, тривалість участі, розмір оплати.

Ще один варіант організаційного плану може мати наступний вигляд:

- 1) форма власності і власники;
- 2) організаційна структура підприємства;
- 3) потреба в кадрах за професіями;
- 4) кадрова політика;
- 5) план соціального розвитку колективу.

## **11. Фінансовий план**

Фінансовий план часто допомагає визначити необхідний розмір фінансування для оптимального розвитку підприємства, необхідні умови для виживання в кризових умовах і умовах жорсткої конкуренції, де можна взяти необхідні кошти, інвесторів та партнерів.

Однак, є певні розділи фінансового плану, які має робити власник підприємства:

- план очікуваних витрат, план доходів і чистого прибутку за конкретний період;

- балансовий план, який дозволяє зрозуміти перспективи компанії до кінця планового періоду, зокрема: чи підприємство створить нову лінійку продукції, збільшить прибуток, покращить виробничі процеси;
- систему управлінського контролю;
- прогноз руху грошових коштів, надходжень і виплат (рахунки компанії, надходження коштів).

План доходів і витрат можна розрахувати у вигляді таблиці 13.

Таблиця 13 – План доходів і витрат

Показники	1 рік (помісячно)									2 рік	3 рік
	1	2	...						12		
1. Виручка від реалізації, грн.											
2. ПДВ, грн.											
3. Собівартість, грн.											
4. Прибуток від реалізації, грн.											
5. Податок на прибуток, грн.											
6. Чистий прибуток, грн.											

Також в цьому розділі можна розрахувати інформацію, яка може зацікавити інвесторів:

1) точка беззбитковості;

2) коефіцієнт повернення інвестицій (ROI) – індикатор ефективності, співвідношення прибутку або збитку від реалізації проекту стосовно витрат на реалізацію;

3) внутрішньої норми дохідності (IRR) – показник, який використовується для оцінки прибутковості потенційних інвестицій. Чим вищим є даний показник, тим більш привабливим для інвестора буде бізнес-план;

4) розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) – показує різницю між теперішньою вартістю грошових потоків (витрат на реалізацію проектів) і вхідних надходжень за певний проміжок часу.

Для фінансування проекту підприємства необхідно розрахувати

потреби в інвестиціях і стратегії фінансування (табл. 14).

Таблиця 14 — Розрахунок потреби в інвестиціях і стратегія фінансування

Найменування показників	Величина показника по періодах		
	1 рік	2 рік	3 рік
1. Потреба в інвестиціях, всього:			
- Капітальні вкладення по проєкту .....			
- Капітальні вкладення в об'єкти збуту.....			
- Придбання оборотних коштів.....			
- Додаткові інвестиції .....			
2. Джерела фінансування, всього:			
- Власні кошти			
- Залучені кошти			

Крім того необхідно прикласти фінансову звітність: баланс, плановий звіт про прибутки і збитки, плановий звіт про рух коштів. Якщо бізнес-план на 3 роки, то і документів необхідно подавати на 3 роки.

## 12. Оцінка ризиків

Аналіз ризиків є важливою складовою бізнес-плану.

Оцінка ризиків може включати в себе наступні етапи:

1) Ідентифікація ризиків – визначення всіх потенційних ризиків, які можуть вплинути на бізнес та категоризація ризиків за їхньою ймовірністю та впливом.

2) Оцінка впливу ризиків передбачає аналіз впливу ризиків на фінансовий стан підприємства та визначення можливостей зменшення впливу або ймовірності ризиків.

3) Розробка стратегій управління ризиками – визначення стратегій

для управління та зменшення ризиків та розробка плану дій у випадку реалізації ризиків.

4) Моніторинг ризиків – встановлення системи моніторингу ризиків та постійне оновлення стратегій управління ризиками відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

5) Страхування та резервування – розгляд можливостей страхування для зменшення впливу певних ризиків та створення резервів для покриття непередбачених витрат.

Ідентифікуючи ризики важливо виявити окремо внутрішні та зовнішні ризики. Наприклад, внутрішні ризики:

- недоліки в управлінні;
- технічні проблеми;
- збої у виробництві;
- нестача кваліфікованого персоналу.

Наприклад, зовнішні ризики:

- економічні фактори;
- зміни в законодавстві;
- конкурентне середовище;
- політична нестабільність;
- стихійні лиха;
- форс мажорні обставини.

Оцінка ризиків включає визначення ймовірності того, що ризик станеться, яким буде вплив цього ризику на бізнес, кроки, які можна здійснити, щоб мінімізувати конкретний ризик або його вплив.

Використовують різні стратегії мінімізації ризиків, наприклад: диверсифікація (перерозподіл), страхування, резервні фонди, планування непередбачених витрат.

Стратегії реагування в підприємця можуть бути різними, наприклад: формування планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, системи раннього попередження, процесів моніторингу та контролю.

***Приклад визначення ризиків та стратегії їх мінімізації.***

*Ризик:* нестача кваліфікованого персоналу.

*Стратегія:* розробка програм навчання та розвитку персоналу, співпраця з навчальними закладами, конкурентна заробітна плата.

*Ризик:* зміни в законодавстві.

*Стратегія:* моніторинг законодавчих змін, юридичні консультації, консультація менторів.

*Ризик:* конкурентне середовище.

*Стратегія:* розробка конкурентної стратегії, диференціація продукту/послуги, інновації.

Після визначення всіх ймовірних ризиків необхідно зробити висновок щодо загального рівня ризикованості проекту відповідно до шкали, наведеної в табл. 15.

Таблиця 15 – Зведена оцінка рівня ризикованості проекту

Загальний рівень ризикованості проекту	Сума отриманих балів
Безризиковий проект	0-125
Проект з низьким ризиком	125-375
Проект з середнім ризиком	375-750
Проект з високим ризиком	750-938
Проект з повним ризиком	938-1250

Цей блок бізнес-плану є важливим для підприємства, оскільки визначає стратегії управління ризиками, що допомагає забезпечити стійкість та успішність бізнесу в різних сценаріях. Підприємство повинне обрати стратегію зменшення ризиків і ранжувати їх за рівнем вагомості, сформувавши систему (програму) страхування чи мінімізації ризиків.

### **13. Додатки**

Додатки в бізнес-плані подають у вигляді таблиць, розрахунків, цитат і посилань, що ілюструють попередні розділи.

В додатках може бути розміщено інформацію щодо оцінки ризиків зі значним ступенем невизначеності, ризики неправильної оцінки попиту, ризики пов'язані з характером конкуренції, ризики переоцінки стійкості проєкту, ризики потенційних втрат, ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки, ризики недооцінки витрат на розробку, ризики невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища проєкту.

Зокрема, підприємець може подати: копії контрактів та звітних документів, фінансову звітність за минулі періоди, маркетингові дослідження, техніко-економічне обґрунтування проєкту, схеми технологічних процесів, логістичні процеси з постачальниками, ліцензії, патенти, рекомендаційні листи.

#### 4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ

Тематика розрахункової роботи пов'язана з блоками бізнес-плану. У роботі потрібно описати всі блоки бізнес-плану з необхідними розрахунками: резюме проекту, опис підприємства і галузі промисловості, характеристика об'єкта бізнесу, аналіз ринку, план маркетингу, план виробництва, організаційний план, фінансовий план та оцінка ризиків.

Оформлення розрахункової роботи має відповідати загальним вимогам до наукових робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008:2015 [9].

Текст розрахункової роботи набирають на комп'ютері через *1 міжрядковий інтервал; шрифт текстового редактора – Times New Roman, розмір 14 мм.* Поля: зліва – не менше 25 мм, справа – не менше 10 мм, зверху і знизу – не менше 20 мм. Абзац – 15 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту – однаковою [9].

*Кожну структурну частину роботи починають з нової сторінки.* Заголовки структурних частин «РЕЗЮМЕ», «ОПИС ПІДПРИЄМСТВА І ГАЛУЗІ ПРОМИСЛОВОСТІ», «ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТА БІЗНЕСУ» «АНАЛІЗ РИНКУ», «ПЛАН МАРКЕТИНГУ», «ПЛАН ВИРОБНИЦТВА», «ОРГАНІЗАЦІЙНИ ПЛАН», «ФІНАНСОВИЙ ПЛАН», «ОЦІНКА РИЗИКІВ», друкують великими літерами з напівгрубим виділенням, симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки) [9].

Структурний елемент «ЗМІСТ» розташовують після титульного аркушу, починаючи на наступній сторінці [9]. Під час формування змісту потрібно використовувати «авто формування» на основі «заголовки та покажчики» Microsoft Office, формат – «з шаблону», заповнювач – «...», рівні – «2».

Оформлення посилань на інформаційні джерела. В тексті розрахункової роботи студент повинен давати посилання на джерела,

матеріали з яких наводяться. У разі прямого цитування, цитата береться у лапки. Якщо дається непряме цитування, варто точно викладати думки автора і давати відповідні посилання на джерело. Посилання даються одразу після закінчення цитати у квадратних дужках, де вказується порядковий номер джерела у переліку посилань та відповідна сторінка джерела (наприклад – [5, с. 10] – означає, що використано інформацію з джерела під номером 5 у переліку посилань, яка знаходиться на сторінці 10).

**Нумерація сторінок.** Нумерація сторінок розрахункової роботи здійснюється арабськими цифрами в правому верхньому кутку без крапки, зі збереженням наскрізної нумерації усього тексту, шрифт Times New Roman, 12 кегель. Усі сторінки нумеруються, крім титульного аркуша, завдання, реферату та змісту. Тобто нумерація сторінок проставляється, починаючи з «РЕЗЮМЕ».

Першою сторінкою розрахункової роботи є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок роботи, не проставляючи його номера (зразок оформлення див. додаток Б).

**Рисунки, таблиці, формули.** Графіки, схеми, і таблиці необхідно подавати в розрахунковій роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці.

**Рисунки** позначають словом «Рисунок» і нумерують послідовно в межах кожного розділу, за винятком поданих у додатках [9]. Назву рисунка друкують з великої літери та розміщують під ним посередині рядка [9], наприклад, «Рисунок 1 – Організаційна структура підприємства «ХХХ»» (див. приклад рис. 1). Номер, назва рисунку та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією [9].

Таблиці та рисунки слід наводити безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше або на наступній сторінці [9].



Рисунок 1 – Організаційна структура підприємства «XXX»

Джерело: складено автором на основі [...]

**Таблиці** нумерують арабськими цифрами наскрізною нумерацією в межах розрахункової роботи, за винятком таблиць, що наводяться у додатках [9]. Наприклад, Таблиця 1 – перша таблиця розрахункової роботи.

Слово «Таблиця» подають лише один раз над першою частиною таблиці [9]. Над іншими частинами таблиці з абзацного відступу друкують «Продовження таблиці 2» або «Кінець таблиці 2» без повторення її назви [9].

Таблиця 2 – Розрахунок безбитковості і запасу фінансової міцності

№	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1	Рівень безбитковості	грн.	9687544,5
2	Запас фінансової міцності	%	97,42
3	Рентабельність продажів	%	56,47
4	Період окупності проекту	років	2

Розраховано автором на основі даних ТОВ «XXX»

або Джерело [...]

**Формули** нумерують у межах розрахункової роботи. Номер формули зазначають на рівні формули у круглих дужках у крайньому правовому положенні, наприклад: (1) (перша формула) [9]. Посилання на формули надають порядковим номером формули в дужках, наприклад: «... у формулі (1)» [9].

**Список використаних джерел.** Список використаної літератури подається в кінці розрахункової роботи за алфавітом. Такий список віддзеркалює самостійну творчу працю її автора і демонструє ступінь академічної доброчесності.

**Додатки** оформлюються як продовження розрахункової роботи на наступних її сторінках, розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Кожний додаток друкується з нової сторінки.

## 5. ПОРЯДОК ЗАХИСТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ

Захист розрахункової роботи передбачений для перевірки знань студента та оцінки правильності її виконання. На захисті студент повинен вміти обґрунтовувати власні розрахунки та показувати глибоке розуміння виконаної розрахункової роботи.

Рейтингова оцінка з розрахункової роботи матиме дві складові. Перша характеризує якість оформлення роботи, точність та правильність розрахунків, обґрунтувань та висновків. Друга складова характеризує якість захисту.

Оцінка за виконання розрахункової роботи встановлюється таким чином (має 25 балів):

- «відмінно», виконані всі вимоги до роботи – 25-22 бали;
- «добре», виконані майже всі вимоги до роботи, або є несуттєві помилки – 21-16 балів;
- «задовільно», є недоліки щодо виконання вимог до роботи і певні помилки – 15-10 балів;
- «незадовільно», не відповідає вимогам до «задовільно» – 9-0 балів.

Основні критерії оцінки розрахункової роботи: доведення актуальності обраної теми, наявність усіх блоків бізнес-плану; звертання до великої кількості спеціалізованих літературних джерел, у тому числі періодичних та даних по досліджуваному підприємству; глибина вивчення основної проблеми роботи; повнота вирішення поставлених завдань і розкриття змісту теми роботи; використання законодавства України; наявність самостійних висновків і ступінь їх обґрунтованості; правильність і повнота відповідей студента на усні питання керівника під час захисту розрахункової роботи.

## 6. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.

2. Бізнес-планування в підприємстві: навчально-методичний посібник для студентів ОР “бакалавр” спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність". / Васильченко С.М. – Івано-Франківськ : ВДВ ЦТ Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника, 2020. – 57 с.

3. Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. Уклад.: Ж. Жигалкевич. – Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

4. Бізнес-планування на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: О.В. Гук. – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 52 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/991dca15-bbed-4864-9f16-3975247d0a5f>

5. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

6. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.

7. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер.з англ. А.Клімової. Харків, 2017. 480с.

8. Глущенко, Л. Д., О. Й. Лесько, М. В. Бальзан. "Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві." 2022. – С. 32-37.

URL:<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35237/104563.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

9. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.

10. ДСТУ 3008:2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. URL: <https://metrology.com.ua/ntd/skachat-dstu-gost-gost-r/gost/dstu-3008-2015/>.

11. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 143 с.

12. Загуцький У.Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 320 с.

13. Зарицька, Оксана Леонідівна. Бізнес-план : підручник / Зарицька О.Л., Симак А.В., Войцеховська В.В., Поліщук І.М., Мирощенко Н.Ю. ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2021. – 303 с.

14. Ільчук, Павло Григорович, автор. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В. [та 3 інших] ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка", ТЗОВ "АЙКЮ ХОЛДІНГ". – Львів : Видавництво "Новий Світ-2000", 2020. – 215 с.

15. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Управління ризиками : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

16. Макаренко Н.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

17. Остервальдер О., Піньє І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Аналітична онлайн-система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
2. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/>
3. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/>
5. Платформа дистанційного навчання «Сікорський». URL: <https://www.sikorsky-distance.org/>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Перелік орієнтовних тем розрахункової роботи <sup>1</sup>

1. Бізнес-планування розширення виробничих потужностей промислового підприємства.
2. Бізнес-планування оновлення технічної бази підприємства на основі лізингу.
3. Бізнес-планування розширеного відтворення основних засобів підприємства.
4. Бізнес-планування реконструкції виробничих об'єктів промислового підприємства.
5. Бізнес-планування виробництва нової продукції на підприємстві.
6. Бізнес-планування розширення виробництва продукції на підприємстві.
7. Бізнес-планування модернізації продукції промислового підприємства відповідно до потреб ринку.
8. Бізнес-планування впровадження продуктових інновацій на підприємстві.
9. Бізнес-планування інноваційного проекту в умовах невизначеності.
10. Розробка бізнес-плану організації залучення інвестиційних ресурсів на промислове підприємство.
11. Розробка бізнес-плану удосконалення системи управління продуктивністю праці промислово-виробничого персоналу підприємства.
12. Розробка бізнес-плану удосконалення системи підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу підприємства.
13. Розробка бізнес-плану організації служби якості на промисловому підприємстві.

---

<sup>1</sup> складено на основі <https://kafedra.management.fmm.kpi.ua/main/?p=5533>

14. Розробка бізнес-плану ребрендингу компанії як технологія адаптації до змін ринкового середовища.
15. Розробка бізнес-плану впровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві.
16. Розробка бізнес-плану формування системи інформаційної безпеки підприємства в умовах військово-політичної нестабільності.
17. Бізнес-планування системи кібербезпеки підприємства в умовах війни.
18. Бізнес-планування удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням підприємства.
19. Бізнес-планування впровадження системи ресурсного менеджменту на підприємстві.
20. Бізнес-планування підвищення прибутковості підприємства на основі оптимізації асортиментної структури продукції.
21. Розробка бізнес-плану реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства.
22. Розробка бізнес-плану забезпечення сталого розвитку підприємства на основі управління ресурсозбереженням.
23. Розробка бізнес-плану планування витрат для забезпечення фінансової стійкості підприємства.
24. Розробка бізнес-плану забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі технологічного оновлення виробництва
25. Розробка бізнес-плану розвитку системи ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах невизначеності.
26. Розробка логістичних маршрутів для доставки продукції з урахуванням факторів ризику.
27. Розробка бізнес-плану впровадження системи мотивації персоналу для підвищення продуктивності праці в умовах економічної кризи.
28. Бізнес-планування впровадження системи управління запасами на складі з урахуванням умов невизначеності.

29. Розробка бізнес-плану формування програми лояльності для утримання клієнтів та стимулювання повторних покупок.
30. Бізнес-планування інноваційного проекту з розвитку альтернативних джерел енергії.
31. Бізнес-планування маркетингової стратегії для просування нового продукту на ринку.
32. Бізнес-планування розвитку еко-туризму в регіоні.
33. Розробка бізнес-плану для створення та просування онлайн-платформи для торгівлі фермерськими продуктами.
34. Розробка бізнес-плану для створення та просування мобільного додатку для вивчення іноземних мов.
35. Бізнес-планування розширення виробництва та виходу на експортний ринок з новим видом продукції.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ  
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту підприємств

**РОЗРАХУНКОВА РОБОТА**

з дисципліни «Бізнес-планування»  
на тему: «*(вказати тему)*»

Студента (ки) \_\_\_\_\_ курсу \_\_\_\_\_ групи  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-  
адміністрування»

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник доцент, к.е.н., Гук О.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гук О.В.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

м. Київ – 20\_\_ рік